

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Mulyana (Ruliana, 2014:17) mengemukakan definisi fungsional komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi, dengan demikian, terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam satu lingkungan. Tujuan utama dalam mempelajari komunikasi adalah memperbaiki organisasi. Studi komunikasi organisasi adalah studi mengenai cara orang memandang objek-objek, juga studi mengenai objek-objek itu sendiri (Pace&Faules,2013:3). Komunikasi organisasi dipandang dari suatu perspektif interpretif (subjektif) adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi.

Menurut Schein (1982) suatu organisasi akan selalu melibatkan komunikasi dalam upaya pertukaran dan penyebaran informasi. Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hirarki otoritas dan tanggung jawab (Muhammad, 2009:23). Komunikasi memungkinkan struktur organisasi berkembang dengan memberikan pembagian kepada individu-individu berbeda yang terpisah untuk mengkoordinir aktivitas mereka sehingga akan terwujud atau tercapainya tujuan bersama yang diharapkan oleh organisasi tersebut. Dalam suatu organisasi terdapat adanya struktur kewenangan, atau otoritas yang berbeda

di setiap jenjangnya, dalam hal ini yaitu atasan yang memiliki otoritas lebih tinggi serta memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang besar dengan bawahan yang memiliki otoritas lebih rendah. Di dalam organisasi sangat menuntut adanya komunikasi yang baik, pernyataan tersebut didukung oleh Djoko Purwanto (2006:34) yang mengatakan hubungan komunikasi organisasi yang baik, dalam artian dapat dipahami maksud pesannya dengan jelas antara atasan dan bawahan merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Komunikasi adalah unsur pokok pada suatu organisasi hal tersebut dikarenakan di dalam organisasi terdapat interaksi sosial. Komunikasi sebagai suatu proses penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang ke orang lainnya yang merupakan satu-satunya cara manajemen aktivitas dalam suatu organisasi. Komunikasi yang terjadi antara satu orang dengan yang lainnya terkadang sukses dan efektif dalam mencapai maksud yang dituju, akan tetapi juga tidak jarang menemui masalah atau bahkan menemui kegagalan. Makna komunikasi yang efektif menurut Effendy (2005:11) komunikasi yang berhasil menyampaikan pikiran dengan menggunakan perasaan yang disadari. Komunikasi organisasi sangat mempengaruhi banyak aspek seperti halnya motivasi kerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan. Hal tersebut semakin membuktikan bahwa tidak akan ada perusahaan yang mampu bertahan tanpa adanya komunikasi. Sependapat dengan pernyataan Effendy, R.Wayne Pace mengatakan komunikasi adalah penting bagi eksistensi organisasi dan berperan lebih banyak daripada sekedar melaksanakan rencana-rencana organisasi. Sifat terpenting komunikasi organisasi adalah penciptaan pesan, penafsiran, dan penanganan kegiatan organisasi (Pace&Faules, 2013:34). Komunikasi dari atasan kepada bawahan (*downward communication*) sangatlah penting demi

keberhasilan komunikasi dalam suatu organisasi. Komunikasi dalam suatu organisasi dapat dikatakan berhasil apabila bawahan mengerti pesan yang disampaikan oleh atasannya serta menjalankan perintah yang sesuai dengan harapan atasannya. Namun, kesalahpahaman sering terjadi pada tingkat organisasi yang lebih bawah karena ada sebagian informasi yang hilang saat informasi tersebut diketahui oleh bawahan. Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah (Pace & Faules, 2013:184).

Suatu keberhasilan dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh komunikasi organisasi yang diantaranya adalah *downward communication*. Dalam proses berkomunikasi, seseorang harus mampu mendengarkan dan memahaminya dengan baik kemudian mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang saling memiliki keterkaitan dan mengarah pada suatu solusi. Organisasi atau perusahaan harus mengedepankan hubungan atasan dengan karyawan atau bawahan yang akan menentukan kelangsungan perusahaan atau organisasi yang dipimpin. Komunikasi dari atasan kepada bawahan *downward communication* yang efektif dilihat dari penyampaian pesan dan metode yang digunakan (Muhammad, 2009:115). *Downward communication* menurut Lewis (Muhammad, 2009:108) menunjukkan “komunikasi ke bawah berguna untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan, dan kerugian yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi, dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri pada perubahan”.

Downward communication sangat berpotensi menimbulkan permasalahan dikarenakan adanya perbedaan pemahaman ataupun penafsiran pesan yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan. Bentuk informasi atau pesan yang seringkali disampaikan atasan kepada bawahan mengalami perubahan makna yang berimbas pada perbedaan penafsiran dalam menerima informasi atau pesan oleh bawahan. Meskipun sepertinya kita mengakui bahwa pengiriman sepucuk surat, memo, laporan kepada seseorang, atau bahkan pembicaraan dengannya bertatap muka terdiri dari penciptaan dan penyampaian pesan, kita sering gagal menyadari bahwa penyampaian informasi berbeda dengan pemahaman atas informasi tersebut (Pace&Faules, 2013:29). Pentingnya *downward communication* untuk diteliti dalam suatu organisasi karena informasi dari manajemen puncak yang turun ke tingkat operatif merupakan aktivitas yang berkesinambungan dan sulit. Kualitas dan kuantitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan cermat, hal tersebut membuktikan bahwa kebutuhan akan informasi yang diperlukan oleh karyawan sangat mempengaruhi tugas dan kewajibannya (Pace & Faules, 2013:30).

Maka peneliti tertarik untuk meneliti komunikasi organisasi yang berfokus pada *downward communication* dikarenakan ssebuah pesan atau informasi yang di sampaikan oleh atasan kepada karyawan atau bawahannya melalui media ataupun secara langsung merupakan hal yang tidak mudah. Peneliti dapat memberikan contoh seperti halnya dalam permainan tebak kata dimana satu orang pemeran sebagai pemain utama yang di tugaskan untuk menyebarkan informasi kepada rekan lainnya dalam satu kelompok, kemudian orang terakhir ditugaskan untuk mengulang informasi dari pemain utama, hasil informasi yang disampaikan akan mengurangi makna. Berdasarkan teori yang digunakan, peneliti berpendapat

bahwa eksistensi suatu organisasi sangat dipengaruhi akan adanya komunikasi yang baik di dalamnya. Komunikasi yang baik tersebut turut pula dipengaruhi oleh pemilihan media penyampaiannya, dimana pada fenomena penelitian yang diangkat peneliti cukup menarik untuk diteliti dikarenakan dalam menyampaikan segala informasi, pimpinan perusahaan menggunakan metode *lesspaper* atau tanpa kertas.

PT. Terminal Teluk Lamong merupakan salah satu perseroan yang tergolong dalam terminal perkapalan termmodern dan terkemuka yang berada di Surabaya. Terminal Teluk Lamong merupakan anak perusahaan BUMN dari Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang ditangani secara professional oleh tenaga terampil dan sepenuhnya di bawah naungan induk perusahaan, sehingga perseroan ini dikenal akan mutu dan pelayanan lebih berkualitas. Diklaim sebagai satu-satunya terminal yang menerapkan *go green* terminal di Indonesia bahkan perseroan ini menerapkan teknologi canggih dalam menjalankan operasional (www.republika.co.id).

PT. Terminal Teluk Lamong dalam menyampaikan segala bentuk informasi atau pesan dari atasan kepada karyawan, PT Terminal Teluk Lamong menggunakan media komunikasi yang berbasis *lesspaper* seperti halnya rapat rutin mingguan direksi dan manager, email, system intercom, telepon personal, group *whatsapp* dan secara lisan disampaikan langsung pada bawahan atau karyawan dalam menyampaikan informasi ataupun pesan yang berkaitan dengan pekerjaan. Sebagaimana yang kita tahu bahwa, pimpinan biasanya percaya pesannya sampai kepada bawahan yang dimaksudkannya, akan tetapi dalam suatu survei terhadap pekerja dan pengawas, menemukan pimpinan menaksir terlalu tinggi mengenai jumlah

informasi yang diketahui oleh bawahannya dan tingkat pemahaman pimpinan mengenai masalah bawahannya (Muhammad, 2009:115).

Penyampaian informasi yang berbasis *lesspaper* di PT. Terminal Teluk Lamong dirasa karyawan belum cukup efektif dikarenakan karyawan masih seringkali menemui kendala atau ketidakjelasan pada saat atasan menyampaikan informasi. Seperti perintah yang disampaikan melalui *chatting group*, ataupun *email* membuat karyawan kebingungan mengenai perintah yang disampaikan atasan, hal tersebut dibuktikan peneliti dengan melakukan wawancara kepada Ryansyah Putra divisi *General Affair & Procurement* berikut yang disampaikan oleh Ryansyah,

“Kalau menurut saya banyak sekali *miss* komunikasi yang terjadi di Terminal Teluk Lamong terutama saya yang sering diberi perintah tapi selalu salah di mata atasan pada hal apa yang diperintahkan sudah sesuai dengan apa yang saya lakukan. Saya lebih suka kalau diperintah langsung secara lisan dari pada melalui *chatting group* mas.” (wawancara, Kamis 25 Februari 2016)

peneliti juga mendatangi bagian *Finance & Accounting* untuk melengkapi informasi seputar *downward communication* di PT. Terminal Teluk Lamong. Bramastio Adhi mengatakan sebagai berikut,

“Sebenarnya informasi yang disampaikan dari atasan belum dirasa efektif mas kepada karyawan disini. Menurut saya informasi yang disampaikan atasan masih simpang-siur karena atasan lebih sering memerintah lewat *group WhatsApp*.” (wawancara, Kamis 25 Februari 2016)

Ryansyah dan Bram turut menambahkan bahwa setiap karyawan yang bekerja di Terminal Teluk Lamong dituntut untuk cepat dalam mengambil tindakan. Mereka menuturkan bahwa karyawan di Teluk Lamong tidak mendapatkan kejelasan mengenai *jobdesk* mereka dalam arti

para pimpinan dari berbagai divisi dapat memerintahkan bawahan dari divisi lain tanpa melalui konfirmasi pimpinan perdivisi. Hal tersebut mengakibatkan penambahan tugas kerja dan melakukan pekerjaan diluar *jobdesk* sesungguhnya.

Untuk menambah data terbaru peneliti kembali melakukan beberapa wawancara kepada karyawan yang bekerja di PT Terminal Teluk Lamong divisi *Terminal Operation* Dhita ayu dan divisi ICT (*information, communication, technology*) Surya utama. Berikut yang disampaikan oleh Dhita Ayu,

“Informasi atau pesan yang disampaikan terkadang terlalu berbelit dan sebaiknya pimpinan lebih jeli membagi media penyampaian pesan atau informasi” (wawancara, Senin 05 September 2016)

Selain hasil wawancara dari narasumber Dhita Ayu, hasil wawancara dengan Surya Utama yang bekerja di divisi ICT (*information, communication, technology*) juga tidak jauh berbeda yakni sebagai berikut,

“perintah yang disampaikan melalui *email* membuat saya kebingungan mengenai isi perintah dan jika saya tanyakan apa yang kurang saya pahami atasan selalu meminta saya menafsirkannya sendiri” (wawancara, Senin 05 September 2016).

Dari hasil wawancara diatas dapat di simpulkan bahwa terdapat adanya persoalan atau permasalahan yang terjadi pada *downward communication* di PT. Terminal Teluk Lamong terutama mengenai metode penyampaiannya yang berbasis *lesspaper*. Hal tersebut akan menjadi masalah yang serius apabila perusahaan tidak ambil langkah dan tetap mempertahankan masalah tersebut tidak terselesaikan. Jika diulas kembali

pernyataan dari para narasumber metode penyampaian pesan atau informasi yang digunakan oleh atasan masih menemui kendala dan jenis informasi yang disampaikan dirasa belum cukup jelas, hal tersebut akan berdampak serius bagi pencapaian tujuan organisasi. Penyampaian informasi yang baik dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab akan sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan.

Efektivitas merupakan suatu dasar pembentukan dan penyelenggaraan suatu organisasi, oleh karena itu eksistensi dan pertumbuhan organisasi akan lebih terjamin apabila organisasi tersebut dapat mencapai efektifitas kerja para personel yang ada didalamnya. Fenomena *lesspaper* yang dapat dikatakan masih menjadi masa transisi dalam kebiasaan karyawan yang mengharuskan karyawan mengikuti aturan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan. Hal ini yang menjadi faktor karyawan seringkali salah dalam menafsirkan pesan yang disampaikan oleh pimpinan selaku pemilik otoritas tertinggi dalam perusahaan. Maka dinilai perlunya penelitian *downward communication* hasil penelitian ini yang nantinya diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak PT. Terminal Teluk Lamong dalam menjaga *downward communication* yang lebih maksimal dengan karyawan atau bawahan yang menjadi tanggung jawabnya.

Mengingat masih cukup baru tentunya PT. Terminal Teluk Lamong memerlukan evaluasi dari beberapa kekurangan demi mewujudkan tujuan organisasi termasuk mengenai *downward communication*. Maka pada hasil penelitian ini akan memberikan kemudahan bagi PT. Terminal Teluk Lamong untuk mengevaluasi aliran informasi dari pemilik otoritas tertinggi seperti atasan kepada pemilik otoritas lebih rendah atau karyawan. Penelitian ini di batasi pada karyawan tetap di tingkat *low manajemen* yang

berjumlah 114 orang, karena pada tingkatan *low manajemen* paling banyak menerima informasi serta intruksi pekerjaan dari pemilik otoritas tertinggi perusahaan. *Low manajemen* berartikan pengendali dalam jalannya operasional. Bertanggung jawab atas pelaksanaan dan sasaran operasional, membuat keputusan jangka pendek dan mengendalikan transaksi sehari-hari. Biasanya keputusan yang diambil yaitu keputusan yang terprogram, keputusan yang sering terjadi dan rutin (Handoko, 1999:9).

I.2 Rumuaan Masalah

Pada latar belakang pemilihan judul yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

“Efektivitas komunikasi pimpinan kepada karyawan di PT. Terminal Teluk Lamong?”

I.3 Tujuan Penelitian

“Untuk mengetahui bagaimana efektivitas komunikasi pimpinan kepada karyawan di PT. Terminal Teluk Lamong”

I.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dengan dilakukan penelitian efektivitas komunikasi pimpinan kepada karyawan di PT. Terminal Teluk Lamong adalah:

I.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi refrensi atau masukan perkembangan ilmu komunikasi serta menambah kajian ilmu komunikasi khususnya berkaitan

dengan efektivitas *downward communication* berbasis *lesspaper*

I.4.2 Manfaat Praktis

Secara Praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan juga bahan evaluasi mengenai efektivitas *downward communication* di PT. Terminal Teluk Lamong.

I.5 Batasan Masalah

Untuk mendapatkan hasil memberikan kemudahan dalam mengetahui tujuan pembahasan serta memperjelas ruang lingkup masalah yang menjadi pokok bahasan maka perlunya dilakukan pembatasan sebagai berikut:

-Objek penelitian: Efektivitas *downward communication* pada PT. Terminal Teluk Lamong.

-Subjek Penelitian: Karyawan tetap dengan status *low manager* yang ada pada PT. Terminal Teluk Lamong berjumlah 114 orang. *Low manager* yang dimaksud adalah pengendali dalam jalannya operasional dan paling banyak menerima perintah dari atasan pemilik otoritas tertinggi.

-Pada hasilnya, peneliti dapat mengetahui efektivitas komunikasi pimpinan kepada karyawan di PT. Terminal Teluk Lamong melalui metode penyampaian *lesspaper*.